Carrera:
Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Comunicación.

Materia:
Comunicación en las Organizaciones

Título del Trabajo:
Matriz Comparativa de los Cuatro Enfoques Teóricos del Comportamiento Organizacional y Análisis del Caso Ronald W. Allen

Profesora:
Ariana Vázquez García

Alumnos:
Ángel Arias Vallejo.

Octavo Cuatrimestre

Febrero de 2026

Introducción

El comportamiento organizacional es un fenómeno complejo que no puede explicarse desde una sola perspectiva. A lo largo del siglo XX, distintas escuelas del pensamiento administrativo y social construyeron marcos teóricos que, en conjunto, ofrecen al profesional de la comunicación una caja de herramientas para analizar, diagnosticar y proponer transformaciones en las dinámicas relacionales dentro de las empresas.

En la sesión anterior se abordaron las dos primeras teorías: la Escuela Clásica, que fundamenta su análisis en la eficiencia productiva, la jerarquía y la especialización del trabajo; y la Teoría Humanista, que desplaza el foco hacia el bienestar del trabajador, las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal. En esta sesión se incorporan dos enfoques complementarios que amplían y enriquecen esa visión.

La Teoría de los Sistemas Sociales, representada por Triste, Katz y Kahn, propone concebir a la organizacion como un sistema abierto y viviente que mantiene una interacción continua con su entorno mediante ciclos de entrada, proceso y salida. La eficiencia organizacional depende de la sinergia entre los subsistemas internos -económico, social y técnico- y de la capacidad de respuesta ante los cambios del medio ambiente (Chiavenato, 2004).

La Teoría Contingente, formulada por Woodward, Burns y Lawrence, rechaza el absolutismo administrativo y sostiene que no existe una única forma de organizar. Los resultados dependen de la capacidad de adaptación a variables situacionales como la tecnología, el tamaño de la organizacion y la estabilidad del entorno. Bajo la lógica 'Si-Entonces', esta teoría propone un método estructurado para la resolución de problemas organizacionales (Newstrom, 2006).

La presente matriz integra los cuatro enfoques en seis categorías de análisis comparativo, presentados en dos tablas para mayor claridad. Adicionalmente, se desarrolla un análisis del caso del CEO de Delta Air Lunes, Ronald W. Allen, cuya gestión durante la década de 1990 constituye un ejemplo paradigmático de los efectos negativos de una aplicación exclusivamente clásica en un contexto que exigía respuestas más humanistas, sistémicas y contingentes.

Tabla 1. Escuela Clásica vs. Teoría Humanista

Categoría de Comparación	Escuela Clásica	Teoría Humanista
1. Explicación de la teoría	Surgió al final de la Segunda Revolución Industrial. Aplica el método científico a la organizacion del trabajo con énfasis en la eficiencia productiva. Prioriza la estructura formal, la estandarización de procesos y el control jerárquico. El trabajador es un recurso productivo que debe ser controlado y dirigido. Taylor, Ford y Fayol sentaron los fundamentos de la administración moderna a través de principios sistemáticos y universales aplicados a la industria.	Surge a principios del siglo XX como antítesis del enfoque clásico. Reconoce que las emociones, necesidades sociales y expectativas del trabajador afectan directamente su rendimiento. Propone estructuras organizacionales flexibles, comunicación bidireccional y participación del colaborador en la toma de decisiones. Los estudios de Elton Mayo demostraron que el reconocimiento y las relaciones humanas elevan la productividad más que los incentivos económicos o los castigos.
2. Representantes	Frederick W. Taylor: Padre de la administración científica; propuso tiempos y movimientos, selección científica del personal y pago por rendimiento. Henry Ford: Pionero de la producción en cadena, la estandarización masiva y la reducción de costos por economías de escala. Henri Fayol: Formulo los 14 principios de la administración que regulan el comportamiento y la estructura organizacional: autoridad, disciplina, unidad de mando, centralización, cadena escalar, entre otros.	Elton Mayo: Realizo los Estudios de Hawthorne, demostrando que la atención al trabajador como persona incrementa la productividad. Kurt Lewin: Investigo la dinámica de grupos, los estilos de liderazgo y los procesos de cambio organizacional. Rensis Likert: Desarrollo modelos de gestión participativa y escalas para medir actitudes y clima laboral dentro de las organizaciones.
3. Concepto de productividad laboral	La productividad es el objetivo supremo. Se alcanza mediante la especialización, la estandarización y el control científico del trabajo. Se mide cuantitativamente: unidades producidas por unidad de tiempo. Los incentivos económicos (salario justo) y la disciplina son los principales motivadores del rendimiento. El interés individual está subordinado al bien común de la organizacion: es aceptable extenderse en el horario o sacrificar preferencias personales para cumplir los objetivos empresariales.	La productividad es consecuencia del bienestar del trabajador. La integración social, el reconocimiento y las relaciones positivas generan mayor compromiso y rendimiento. No se mide solo en términos cuantitativos: el clima laboral, la cohesión grupal y la satisfacción personal son indicadores igualmente importantes. Un trabajador motivado intrínsecamente, que se siente parte de una familia organizacional, supera en desempeño a quien actúa por miedo o incentivo económico.
4. Formas de comunicación	Comunicación vertical descendente: ordenes e instrucciones fluyen de arriba hacia abajo a través de la cadena escalar. Comunicación formal y unidireccional. No se fomenta la retroalimentación ni la opinión del trabajador. La iniciativa siempre debe canalizarse por el conducto regular (jefe inmediato). Los canales informales no son reconocidos. La comunicación horizontal entre pares es escasa o nula.	Comunicación horizontal y bidireccional. Se fomenta el dialogo entre todos los niveles de la organizacion, incluyendo la retroalimentación ascendente. Se valoran los canales informales, las entrevistas, la escucha activa y la participación en reuniones de equipo. El flujo informativo integra aspectos emocionales y relacionales que van más allá del simple mensaje de tarea: se reconoce que la comunicación construye cultura y sentido de pertenencia.
5. Cosmovisión del ser humano	El trabajador es un recurso productivo equivalente a la maquinaria: debe ser controlado, supervisado y dirigido	El trabajador es un ser integral con emociones, necesidades sociales, expectativas y vida personal que impactan directamente su desempeño.

	constantemente para maximizar su rendimiento. Se asume que responde principalmente a incentivos económicos y castigos. Sus emociones y vida personal no son relevantes para la organizacion. Es intercambiable: si no cumple los estándares, puede ser reemplazado por otro que si lo haga. La persona es un medio para lograr los fines productivos de la empresa.	Tiene capacidad de automotivación cuando se le da reconocimiento, confianza y participación. No necesita supervisión permanente para ser productivo. Su bienestar es un valor en sí mismo y no solo un medio para la productividad. La persona es el centro de la gestión organizacional.
Ventajas y desventajas	VENTAJAS: - Procesos claros, ordenados y supervisarles. - Alta eficiencia en tareas repetitivas y producción masiva. - Jerarquía definida que reduce ambigüedades de mando. - Facilita la especialización profunda del personal. DESVENTAJAS: - Genera alienación, desmotivación y alta rotación de personal. - Ignora las necesidades emocionales y sociales del trabajador. - Limita la creatividad y la innovación organizacional. - Clima laboral rígido y poco colaborativo. - Comunicación unidireccional impide detectar problemas a tiempo.	VENTAJAS: - Mejora el clima organizacional y reduce la rotación. - Fomenta la participación, creatividad y compromiso. - La comunicación horizontal reduce conflictos. - Potencia el trabajo en equipo e integración social. DESVENTAJAS: - Puede generar perdida de autoridad y dificultades disciplinarias. - Toma de decisiones más lenta por proceso participativo. - En organizaciones grandes la comunicación puede volverse caótica. - Requiere lideres con alta inteligencia emocional. - Puede subestimar la importancia de la estructura formal.

Tabla 2. Teoría de los Sistemas Sociales vs. Teoría Contingente

1. Explicación de la teoría	Concibe a la organizacion como un sistema abierto y viviente en constante interacción con su entorno. El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados cuyo resultado es mayor que la suma de sus partes (Collado, 2002). Katz y Kahn establecieron que la organizacion importa recursos del entorno (entrada), los transforma (proceso) y exporta productos o servicios (salida) en ciclos repetitivos de retroalimentación. Triste demostró que los procesos sociales externos afectan directamente los subsistemas internos de la organizacion: económico, social y técnico.	Afirma que no existe una única forma de organizar y administrar. Las organizaciones, como sistemas abiertos, deben adaptar su estructura y gestión a las variables situacionales del entorno (Newstrom, 2006). Formulada por Woodward, Burns y Lawrence, propone que los resultados positivos dependen de la capacidad de adaptación a factores como la tecnología, el tamaño y la estabilidad del ambiente externo. Aplica la lógica condicional 'Si-Entonces': si cambia el entorno, entonces debe cambiar la respuesta organizacional. No hay verdades absolutas ni recetas universales de administración.
2. Representantes	Eric Triste: Demostró la interacción entre los subsistemas sociales y técnicos de la organizacion con su entorno externo. Daniel Katz y Robert Kahn: Conceptualizaron la organizacion como sistema abierto con ciclos de entrada, proceso y salida, e introdujeron el concepto de homeostasis organizacional. Ludwig van Bertalanffy: Creador de la Teoría General de Sistemas; aporto los fundamentos epistemológicos del enfoque sistémico. Talcott Parsons: Analizo las organizaciones como sistemas sociales con funciones de adaptación, logro de metas, integración y latencia (modelo AGIL).	Joan Woodward: Estudio la relación entre tipo de tecnología y estructura organizacional en empresas industriales británicas. Tom Burns y G.M. Stalker: Distinguieron entre estructuras mecanicistas (optimas en entornos estables) y orgánicas (optimas en entornos dinámicos e inciertos). Paul Lawrence y Jay Lorsch: Analizaron como el entorno exige diferenciación entre departamentos e integración entre ellos para que la organizacion funcione. B.F. Skinner (influencia): Su modelo de condicionamiento 'Si-Entonces' inspira la lógica contingente aplicada a la resolución de problemas organizacionales.
3. Concepto de productividad laboral	La productividad es un resultado sistémico que depende de la sinergia entre todos los subsistemas (personas, tecnología, estructura) y de la eficaz relación con el entorno. La eficiencia interna no es suficiente: la organizacion debe ser eficaz también en su intercambio con el medio ambiente. La retroalimentación permite detectar desviaciones y corregirlas. La entropía (desorden y deterioro del sistema) es el principal enemigo de la productividad; la neguentropía, que consiste en importar energía y recursos del entorno, la contrarresta.	La productividad no tiene formula universal. Depende de las variables situacionales: tipo de tecnología empleada, tamaño de la organizacion y estabilidad del entorno competitivo. En entornos estables, las estructuras rígidas y centralizadas pueden ser productivas. En entornos inestables, solo la flexibilidad y la capacidad de adaptación garantizan resultados. La resolución eficiente de problemas mediante diagnostico situacional, análisis de factores, evaluación de alternativas y toma de decisión firme es el camino a la productividad en esta teoría.
4. Formas de comunicación	La comunicación es el sistema nervioso de la organizacion y un instrumento clave para lograr la eficiencia administrativa (Collado, 2002). Permite la integración entre subsistemas.	La comunicación es el proceso mediante el cual una persona o subparte se pone en contacto con otra para coordinar acciones ante las demandas situacionales del entorno.

	Se reconocen flujos multidireccionales: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. La retroalimentación es esencial para la homeostasis (equilibrio dinámico) del sistema. La organizacion debe diseñar canales formales eficientes y permitir la comunicación informal para gestionar la complejidad del entorno. El proceso incluye comprometerse, delegar y asignar funciones.	En entornos estables se privilegia la comunicación formal a través de niveles jerárquicos. En entornos inestables se requieren canales más agiles, descentralizados y flexibles. La comunicación eficiente reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y permite aplicar el método contingente: diagnostico, análisis de factores, alternativas, decisión y acción.
5. Cosmovisión del ser humano	El ser humano es un subsistema dentro del sistema organizacional. Su comportamiento no puede entenderse de forma aislada, sino en relación con todos los demás elementos y con el entorno. Es simultáneamente insumo, transformador y producto del sistema. Sus roles son múltiples y cambiantes según el subsistema en que participe. La visión sistémica reconoce la complejidad humana y la imposibilidad de reducir a la persona a variables simples o aisladas; todo lo que le afecta a él afecta al sistema completo.	El ser humano es un tomador de decisiones cuyo comportamiento está condicionado por factores internos (perspectiva personal, intereses, problemáticas propias) y externos (entorno, tecnología, mercado). Sus decisiones no siempre son racionales ni objetivas: están influenciadas por sus juicios de valor y su contexto personal, lo que puede limitar el rango de soluciones a los problemas organizacionales. La teoría propone métodos estructurados de diagnóstico y evaluación para superar esos sesgos y orientar las decisiones hacia resultados más efectivos y adaptados al contexto real.
6. Ventajas y desventajas	VENTAJAS: - Visión integral de la organizacion y su relación con el entorno. - Permite identificar interdependencias y efectos en cadena. - La retroalimentación como mecanismo de mejora continua. - Explica la complejidad organizacional con mayor precisión. DESVENTAJAS: - Alto nivel de abstracción dificulta su aplicación practica inmediata. - Demasiado general para diagnosticar problemas muy específicos. - No ofrece herramientas concretas de gestión del comportamiento individual. - Puede subestimar el papel del individuo frente al sistema. - Requiere información completa del entorno, difícil de obtener.	VENTAJAS: - Reconoce la complejidad y la relatividad organizacional. - Propone un método sistemático para la resolución de problemas. - Flexible y adaptable a diferentes contextos y tamaños de empresa. - Integra variables tecnológicas, ambientales y humanas en el análisis. DESVENTAJAS: - La ausencia de principios universales puede generar indecisión directiva. - El diagnostico situacional exige tiempo, información y capacidad analítica. - Puede justificar decisiones oportunistas o cambiantes sin criterio sólido. - Requiere directivos con alto nivel de flexibilidad cognitiva. - Difícil de aplicar en organizaciones con acceso limitado a datos del entorno.

Propuesta de Solución: Caso Ronald W. Allen - Delta Air Lunes

Descripción del caso

Ronald W. Allen fue nombrado CEO de Delta Air Lunes en 1987 y ocupo el cargo hasta 1997. Durante su gestión enfrento uno de los periodos más difíciles en la historia de la aerolínea: la crisis de la industria aérea derivada de la Guerra del Golfo Pérsico, la recesión económica de principios de los años 90 y la creciente competencia de las aerolíneas de bajo costo.

Para responder a esa crisis, Allen implemento un agresivo programa de reducción de costos conocido como 'Leadership 7.5', cuyo objetivo era bajar el costo por milla por asiento a 7.5 centavos. Este programa implico el recorte de aproximadamente 15,000 empleados (más del 20% de la plantilla), la eliminación de rutas, la reducción de salarios y la supresión de beneficios laborales que los empleados de Delta habían disfrutado durante décadas.

Si bien el programa logro mejoras financieras a corto plazo, sus consecuencias fueron devastadoras para el clima organizacional. El ánimo del personal se desplomo, el servicio al cliente deterioro notablemente y la empresa comenzó a perder cuota de mercado frente a sus competidores. Delta, que históricamente había sido reconocida como una de las mejores aerolíneas en atención al cliente y como un excelente lugar para trabajar, vio erosionada esa reputación en pocos años.

En 1997, el Consejo de Administración de Delta Air Lunes pidió a Allen que renunciara, convirtiéndose en uno de los casos más estudiados en escuelas de negocios como ejemplo de gestión fallida por ignorar el factor humano en la toma de decisiones estratégicas.

Análisis de la problemática desde los enfoques teóricos

Enfoque dominante identificado - Escuela Clásica: La gestión de Allen refleja claramente los principios de la Escuela Clásica: la productividad y la reducción de costos como objetivo supremo, la subordinación del interés individual al bien de la organizacion, la centralización de decisiones en la cúpula directiva y la comunicación vertical descendente sin espacio para la retroalimentación. El trabajador fue tratado como un costo variable, no como un activo estratégico.

Problema 1 - Destrucción del clima organizacional: Al reducir drásticamente la plantilla y eliminar beneficios históricos, Allen ignoro las conclusiones fundamentales de la Teoría Humanista: que la integración social, el sentido de pertenencia y el reconocimiento son motores de productividad. El resultado fue el efecto contrario al buscado: una fuerza laboral desmotivada, temerosa y desvinculada de los objetivos de la empresa.

Problema 2 - Colapso del subsistema social: Desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Sociales, Allen no comprendido que Delta era un sistema abierto cuya eficiencia dependía de la sinergia entre sus subsistemas. Al debilitar el subsistema social (las personas), afecto irreparablemente al subsistema técnico (la operación del servicio) y al económico (la satisfacción del cliente y los ingresos). Un sistema no puede funcionar bien cuando uno de sus subsistemas está en colapso.

Problema 3 - Ausencia de diagnóstico situacional: La Teoría Contingente señala que no existe una solución universal. Allen aplico una receta genérica de reducción de costos sin realizar un diagnóstico profundo de las variables situacionales: el tipo de servicio (intensivo en capital humano), la cultura organizacional de Delta (basada en la lealtad al empleado) y las expectativas del cliente (que valoraba la calidad del servicio). La lógica simplista 'Si hay perdidas, entonces reducir personal' resulto insuficiente y contraproducente.

Propuesta de solución basada en la Teoría Humanista y la Teoría Contingente

Tomando como referencia las dos teorías señaladas, se propone la siguiente intervención comunicacional y organizacional que Allen debió haber considerado:

1. Comunicación participativa y transparente (Teoría Humanista): Antes de implementar cualquier recorte, Allen debió convocar a los distintos niveles de la organizacion para comunicar con transparencia la situación financiera y solicitar propuestas de ahorro y eficiencia. La comunicación horizontal habría generado corresponsabilidad que mitigaría el impacto de las medidas necesarias. Los colaboradores que se sienten parte del diagnóstico aceptan mejor las soluciones, incluso cuando son difíciles.

2. Preservación del núcleo de talento y cultura (Teoría Humanista): Si los recortes eran inevitables, debieron hacerse con criterios humanistas: programas de retiro voluntario, reubicaciones internas, preservación de los beneficios más valorados y comunicación empática del proceso. La investigación de mayo demuestra que mantener la integración social del grupo que permanece es tan importante como gestionar humanamente la salida de quienes se van.

3. Diagnostico situacional antes de actuar (Teoría Contingente): Aplicando el método contingente, Allen debió: (a) diagnosticar con precisión los factores que generaban los altos costos, no todos eran de personal; (b) analizar las variables del entorno: competencia low-cost, preferencias del cliente y regulaciones del sector; (c) evaluar alternativas que no comprometieran el subsistema social; y (d) tomar una decisión adaptada a la realidad especifica de Delta, no una receta genérica de la industria.

4. Estructura flexible y adaptativa (Teoría Contingente): Burns y Stalker demostraron que los entornos inestables requieren estructuras orgánicas y flexibles, no mecanicistas y rígidas. Delta operaba en un entorno de alta turbulencia: Allen debió haber transitado hacia una estructura más descentralizada que permitiera a las distintas unidades de negocio adaptarse ágilmente a los cambios del mercado, en lugar de centralizar todas las decisiones en la cúpula directiva.

En síntesis, el caso de Ronald W. Allen en Delta Air Lunes ilustra con claridad que una gestión basada exclusivamente en la Escuela Clásica puede destruir el valor organizacional construido durante décadas cuando ignora la dimensión humana, sistémica y situacional. La combinación ecléctica de la Teoría Humanista y la Teoría Contingente habría ofrecido a Allen las herramientas para tomar decisiones más equilibradas, sostenibles y eficaces.

Conclusión de Aprendizaje

El recorrido por las cuatro teorías del comportamiento organizacional revela una trayectoria intelectual coherente: cada enfoque surge para compensar las limitaciones del anterior y añade una capa de complejidad al análisis de la vida en las organizaciones.

La Escuela Clásica establecido los fundamentos del orden y la eficiencia productiva, pero al reducir al ser humano a un engranaje del sistema genero formas de trabajo alienantes que limitaban el potencial creativo y el compromiso de los colaboradores. La Teoría Humanista corrigió ese desequilibrio al demostrar que las relaciones humanas, el reconocimiento y la comunicación bidireccional son factores determinantes de la productividad.

La Teoría de los Sistemas Sociales amplio la perspectiva al proponer que ningún elemento organizacional puede entenderse de forma aislada: todo esta interconectado con los demás y con el entorno, en ciclos continuos de entrada, transformación y retroalimentación. Finalmente, la Teoría Contingente añadió la variable de la adaptabilidad: no existe una receta universal y la efectividad organizacional depende de la capacidad de leer el entorno y ajustar la respuesta a las circunstancias específicas.

El caso de Ronald W. Allen en Delta Air Lunes sintetiza de manera contundente las consecuencias de ignorar estos aprendizajes. Su gestión, centrada en la lógica clásica del control de costos, desestabilizo el subsistema social de la organizacion, destruyo la cultura que hacía competitiva a Delta y demostró que la rentabilidad a corto plazo obtenida a expensas del factor humano es insostenible.

Para el profesional de la comunicación organizacional, la lección más valiosa de esta unidad es que las teorías no son etiquetas rígidas para clasificar organizaciones, sino lentes analíticas que pueden y deben combinarse de manera ecléctica según el problema que se enfrente. Identificar que teoría predomina en una empresa, reconocer sus fortalezas y limitaciones, y proponer de manera argumentada la incorporación de elementos de otros enfoques es la esencia del trabajo comunicacional estratégico.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.). McGraw-Hill.

Collado, C. F. (2002). La comunicación en las organizaciones (2a ed.). Trillas.

Gordon, J. R. (1997). Comportamiento organizacional (5a ed.). Prentice-Hall.

Medina, A. & Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista Cubana de Psicología, 19(3), 263-272. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf

Newstrom, J. W. (2006). Comportamiento humano en el trabajo (12a ed.). McGraw-Hill.

Torres, Z. (2014). Teoría general de los sistemas. Grupo Editorial Patria. https://ebookcentral.proquest.com/lib/unidsp/reader.action?docID=3227620

Usen, M. (1998). Té Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All. Three Rivers Press.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2a ed.). McGraw-Hill. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10a ed.). Pearson Educación.